



中欧公共管理项目

国际项目管理

——以中欧公共管理项目为例

李国军 著

国家行政学院出版社



中欧公共管理项目

国际项目管理

——以中欧公共管理项目为例

李国军 著

国家行政学院出版社

图书在版编目(CIP)数据

国际项目管理:以中欧公共管理项目为例/李国军著.

—北京:国家行政学院出版社,2006

ISBN 7-80140-536-6

I. 国… II. 李… III. 项目管理 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 121703 号

书 名 国际项目管理——以中欧公共管理项目为例

作 者 李国军

责任编辑 王 兵

出版发行 国家行政学院出版社

(北京市海淀区长春桥路 6 号 100089)

电 话 (010)68920640 68929037

编 辑 部 (010)68929095

经 销 新华书店

印 刷 北京秋豪印刷有限责任公司

版 次 2006 年 10 月北京第 1 版

印 次 2006 年 10 月北京第 1 次印刷

开 本 880 毫米×1230 毫米 32 开

印 张 6.25

字 数 174 千字

书 号 ISBN 7-80140-536-6/D·242

定 价 13.00 元

作者简介

李国军，男，1968年生，四川营山人，心理学硕士。从事管理学的培训和研究工作。现就职重庆行政学院，并攻读博士研究生，研究方向为管理理论和战略人力资源管理。

责任编辑：王 兵

封面设计：晓 禾



李国军同志撰写的《国际项目管理——以中欧公共管理项目为例》是运用项目管理的原理,揭示国际交流项目特点的一本开创性著作。几年来,国军同志跟踪了中欧公共管理项目实施过程并参与了部分活动,在获得了大量生动事例的基础上,他尝试着用项目管理理论,对国际交流合作项目进行分析研究,提出了很有价值的工作方法和建议,为国际交流合作项目参与者提供了一本值得学习研究的参考教材。

中欧公共管理项目是中国政府与欧盟委员会为推动中欧双方在政府管理领域开展经验交流,增进中欧双方行政学院在培训公务员方面合作而设立的大型国际项目。中欧双方为此投入资金 730 万欧元。项目 1999 年立项,2000 年批准,2003 年实施,预计 2007 年底结项。作为从设计到实施始终参与项目的一位负责人,深切体会到很有必要学习项目管理的理论,把国际项目当作一项系统工程进行结构剖析和时段分解,仔细找出各部分各阶段的特征,有针对性地制定工作计划,采取相应措施,科学组织实施。借此机会,我仅就项目的立项、实施、结项三个方面简要概述自己的工作要点和学习心得。

首先,项目立项是关键。国际项目立项前要真正做到知己知彼,才能做到优势互补、取长补短;设计项目目标时,既要着眼于目前的需要,又要具有战略性、前瞻性;在项目内容安排上,既要有理念、政策层面的交流,又要有技术工具层面的引进。要让项目符合双方的利益,有利于事业的长远发展。

其次,项目实施是根本。要建设好一支工作团队,工作人员要尽

快克服文化差异的障碍,善于与外国合作者共事;要制定切实可行的实施计划,每项活动应有明确的符合实际的目标,参与者资格应符合要求,有完整的工作步骤和明细的财务安排;要统一协调各项活动关系,注意局部与整体的关联;要对活动全过程实行全面跟踪,及时发现并解决问题,适时做出微调;要加强评估检查,强化质量管理;要力争成果最大化,尽可能扩大影响力和尽可能广的辐射面;要实现直接效益,也应追求间接效益;要充分展示项目成果,社会科学类项目成果不易显性,就想方设法通过出版物、影像资料等传达可视性成果。

第三,项目结项是重点。切忌虎头蛇尾,草草收场。要花大力气做好总结,收齐一切与项目有关的实物和资料,充分发掘项目带来的直接效益和间接效益,最广泛地让参与者参加到总结活动中来,把总结作为扩大项目成果的良机。

总之,在全球一体化趋势与日俱进的情势下,国际间多边和双边的交流合作方兴未艾。如何将国际项目设计得更合理、执行得更顺畅、效益更明显、合作更愉快,是外事工作者面临的一大课题。但愿本书能给读者一点启发,一些帮助,更希望能得到读者的指正和补充。

陆林祥

国家行政学院国际部主任

中欧公共管理项目中方主任

二〇〇六年九月

目 录

国 际 项 目 管 理

序	1
1 导 言	
1.1 全球化与事业发展	1
1.2 项目管理的活跃领域	7
1.3 在国际交流合作项目中工作	10
1.4 关于本书	14
1.5 精彩的文化差异	16
2 项目策划	
2.1 项目的工作要素	21
2.2 项目的推进过程	25
2.3 国际交流合作项目的成功标准	28
2.4 复杂任务的简单推进	32
2.5 中欧公共管理项目的策划实施	35
3 项目任务	
3.1 项目任务的计划	41
3.2 任务计划技术	45
3.3 中欧公共管理项目总体工作计划:项目计划书	57
3.4 提升计划任务的能力	61
4 项目领导	
4.1 国际交流合作项目的领导角色	65
4.2 发展有效的领导行为	70
4.3 锤炼项目领导艺术	77

4.4 项目管理职业道德规范	84
----------------------	----

5 项目团队

5.1 提升项目的团队工作	86
5.2 国际交流合作项目的团队建设策略	93
5.3 打造知识型团队	98
5.4 跨国团队的冲突管理	101

6 项目沟通

6.1 国际交流合作项目的沟通价值	106
6.2 国际项目管理的工作沟通	111
6.3 提升项目沟通能力	123

7 项目控制

7.1 关注项目控制系统	134
7.2 国际交流合作项目的信息管理	139
7.3 采取恰当的控制行动	145
7.4 国际项目控制中的主要问题和应对经验	148

8 项目学习

8.1 中欧公共管理项目总结:项目评估与项目学习	156
8.2 学习:国际交流合作项目的成功动力	165
8.3 推进项目学习	172
8.4 国际合作培训项目的管理:一个案例	181

主要参考文献	186
--------------	-----

作者后记	188
------------	-----

1	Managing the Joint Transnational Projects	
1.1	Globalization and Development: CNSA as an Example	1
1.2	Projects in International Exchange and Cooperation	7
1.3	Working for Joint Transnational Projects	10
1.4	Toward This Book	14
1.5	About the Cultural Differences	16
2	Strategic Thinking for Joint Transnational Projects	
2.1	Working Components of the Project	21
2.2	Project Implementation Process	25
2.3	Criteria for Project Success	28
2.4	Simplified Implementation of Project Tasks	32
2.5	Case: China-EU Public Administration Programme (CEPA)	35
3	Project Planning	
3.1	Planning as the First Step to Success	41
3.2	Planning Techniques and Skills	45
3.3	Documenting: General Plan of CEPA	57
3.4	Improving the Planning Competencies	61
4	Project Leadership	
4.1	Leading in Transnational Joint Projects	65
4.2	Entrepreneurial Leadership	70

4.3	Refining the Leadership Competencies for Projects	77
4.4	PMI Member Ethical Standards	84
5	Project Team	
5.1	Building a Team for Transnational Projects	86
5.2	Improving the Quality of Project Teams	93
5.3	Knowledge Mangement in Transnational Project Teams	98
5.4	Managing Conflicts in Transnational Teams	101
6	Project Communication	
6.1	Strategic Communication in Transnational Projects	106
6.2	Edging Communicating Efficacy	111
6.3	Building Communication Competency	123
7	Project Control	
7.1	Optimizing a Control System for Projects	134
7.2	People-Oriented Information Management	139
7.3	Taking actions Focused to Problems	145
7.4	Action Experiences for Transnational Project Control	148
8	Project Learning	
8.1	Project Assessment and Project Learning; The Experiences of CEPA	156
8.2	Learning for Success; An IRIE Model	165
8.3	Through Experience to Innovation in Projects	172
8.4	Case; Learning Management in Transnational Learning Projects	181
	Bibliography	186
	Postscript	188

1.1 全球化与事业发展

2005年,国务院批准每年7月11日为“中国航海日”。这一时间刻度与中华民族伟大的航海家郑和有关。600年前的这一天,他迈出了七下西洋的第一步。在随后的28年里,他率领庞大的船队远渡重洋,遍及亚非30多个国家和地区。这一行动,被称为中华民族历史上的伟大创举和中国航海史上的伟大创举。

尽管全球化这一概念在20世纪晚期才受到广泛的讨论,但是,600年的回望,足以让人感受民族之间睦邻友好往来与经济文化交流的深厚根基和漫长进程。正如马克思所言:“各个相互影响的活动范围在这个发展进程中愈来愈扩大,各民族的原始闭关自守状态则由于日益完善的生产方式、交往以及因此自发地发展起来的各民族之间的分工而消灭得愈来愈彻底,历史也就在愈来愈大的程度上成为全世界的历史。”^①如果说600年前,我们尚在“天圆地方”的认识中勇敢而兴奋地关注外面的世界,那么今天,我们的生活和事业都真实而彻底地全球关联了。

从中国国家行政学院这一个“点”来观察国际交流合作事业的发展,可以为我们提供更深刻的体会。

^① 《马克思恩格斯选集》第1卷,人民出版社1972年版,第51页。

使命与机构——国家行政学院

为了适应改革开放和现代化建设事业的需要,根据中国共产党第十三次全国代表大会和第七届全国人民代表大会第一次会议的决定建立中华人民共和国国家行政学院。学院于1994年正式成立,为国务院的直属事业单位,负责培养高中级公务员、高层次的管理人员和政策研究人才,提供政府管理政策咨询、开展公共管理等领域理论研究。

学院自成立以来,坚持开放办学的方针,设置了国际部负责学院日常外事工作,承办学院与外国(地区)行政院校、国际组织之间的有关合作交流事宜;承办涉港、澳、台的有关事务;承办有关国际会议、国际合作项目规划、设计、谈判、签约及牵头执行并承担有关组织协调和监管工作;参与组织协调国际性的学术活动。

全球视角下的事业单位——国家行政学院

国际行政院校联合会(International Association of Schools and Institutes of Administration, 简称IASIA)国家级会员。国际行政院校联合会创建于1962年,逐步发展为世界行政院校系统最高层次的国际学术机构,共有170多个会员分布在70多个国家。1995年7月,国家行政学院正式成为国际行政院校联合会会员。1998年国家行政学院张修学副院长当选为国际行政院校联合会执委。2001年国家行政学院陈伟兰副院长当选为国际行政院校联合会负责亚洲事务的副主席。

国际行政科学学会(International Institute of Administrative Sciences, 简称IIAS)团体会员。国际行政科学学会成立于1930年,是一个旨在促进行政科学发展及各级行政机关更好运作的国际学术组织,会员分布在世界各地区100多个国家。作为团体会员,1995年,国家行政学院协同国家人事部在北京举办国际行政科学学会北京国际大会。

东部地区公共行政组织(Eastern Regional Organization for Public Administration,简称 EROPA)团体会员。东部地区公共行政组织成立于 1960 年,是亚太地区各国交流行政和人事管理经验、提高政府管理水平的区域性国际组织,拥有亚太地区 12 个国家政府人事行政管理部门的代表、本地区和世界范围 102 个团体会员、418 个独立会员。1991 年 10 月,国家行政学院(筹备期间)和中国行政管理学会协同国家人事部在北京举办了东部地区公共行政组织第十四届大会。

亚太行政院校联合会(Network of Asia-Pacific Schools and Institutes of Public Administration and Governance,简称 NAP-SIPAG)机构会员。亚太行政院校联合会是一个区域性学术组织,面向该地区的公务员培训机构和公共管理研究机构,旨在提高本地区政府管理能力和公共行政质量。2004 年 12 月,国家行政学院应马来西亚国家行政学院和亚洲开发银行的邀请出席发起和成立大会。2005 年 12 月,在亚洲开发银行的资助下,国家行政学院举行了亚太地区行政院校联合会 2005 年年会暨执委会会议,副院长袁曙宏当选为亚太行政院校联合会主席。

承担国际交流任务的重要单位。1997 年 5 月 16 日,法国总统雅克·希拉克在国家行政学院发表演讲。1997 年 9 月 5 日,日本首相桥本龙太郎在国家行政学院发表演讲。2000 年 7 月,国家行政学院举办国际行政院校联合会 2000 年年会,中共中央政治局常委、国家副主席胡锦涛接见了参加年会的部分外国代表并发表了讲话。

另外,2003 年国家行政学院图书馆作为机构会员加入国际图书馆协会和机构联合会(International Federation of Library Associations and Institutions)。国际图联成立于 1929 年,是一个独立的国际性非政府组织。

积极的对外交流与合作

自成立以来,国家行政学院积极开展对外交流与合作。

1995 年 8 月,开始与美国锡拉丘兹大学马克斯维尔学院及美国

IBM 公司联合举办中美公共行政研讨班。

1996 年 6 月,开始与英国伯明翰大学公共政策学院发展行政系在北京举行中英行政管理研讨会。

1998 年 10 月,开始与法国、美国等国家开展公务员出国考察培训。

1998 年 12 月,开始举办中葡公共行政研讨会。

1999 年,与世界银行签署“中国国家高级公务员市场经济课程培训能力的开发与研究”的合作协议并启动合作项目。

2000 年,与世界银行学院签署“可持续的城市发展和管理远程培训课程”的合作协议并启动世界银行中国环境和城市管理培训项目。

2003 年,与联合国大学国际领导学院合作“转型社会中的有效领导”研究项目。

2003 年,开始实施中欧公共管理项目。

如图 1-1 所示,11 年来,国家行政学院的对外交流活动稳步上升。其中战略交流人次和交流合作对象数量逐年提高(图 1-2)^①,这反映了交流与合作的频率提升和领域拓展。

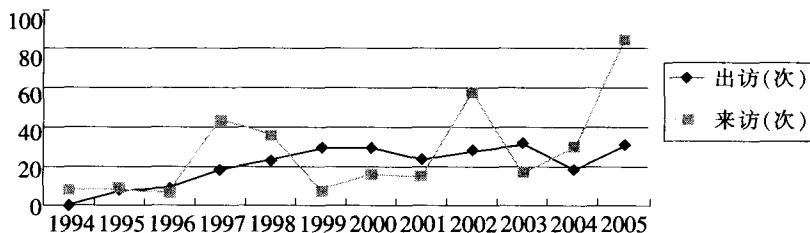


图 1-1 国家行政学院 1994~2005 年对外交流活动图示

^① 所有图示的数据来自国家行政学院的公开资料编码:(1)中欧公共管理项目的活动未包含在图示数据中;(2)战略交流活动指国家行政学院与交流合作对象之间为推动交流合作而进行的来访和出访活动,以区别于培训业务和学术交流的活动;(3)战略交流活动人次的编码以明确的外宾或出访人次累计,访问团组仅计主宾人数(在未指明主宾时 1 个团组计为 1 人次);(4)交流合作对象包括国家或地区的政府机构、大学、国际组织、跨国企业、国际协会等,以实际数累计。

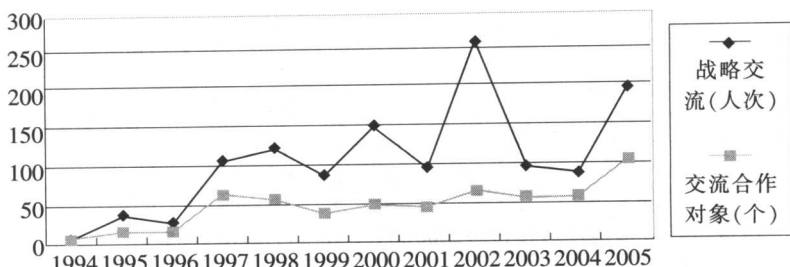


图 1-2 国家行政学院 1994~2005 年战略交流人次和合作对象图示

战略交流推动合作事业

11 年来,国家行政学院通过中外代表团互访,签订合作协议或合作谅解备忘录,与有关国际组织、国外行政院校、跨国公司建立了广泛的友好合作关系。图 1-3 反应了国家行政学院 1995 年以来签署对外合作交流协议的情况。这些战略交流有效地推动了业务合作和学术交流的开展。如图 1-4 所示^①,学术交流活动稳步发展,培训业务的合作迅速攀升。

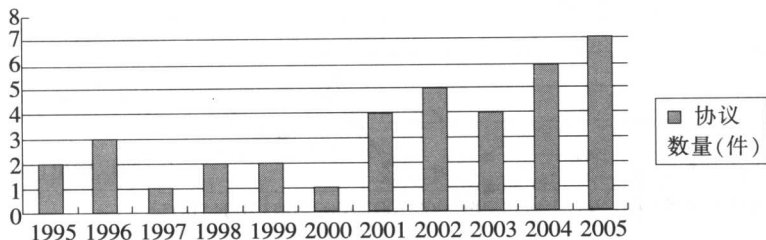


图 1-3 国家行政学院签署对外合作交流协议数量图示

^① 培训业务活动指通过国际合作实施的以本国人员为参训对象的培训活动,未包含国家行政学院承担的以国(境)外人员为参训对象的国际培训业务。

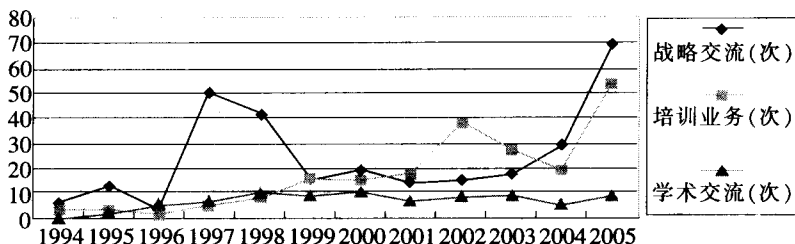


图 1-4 国家行政学院 1994~2005 年外事活动内容分析图示

知识交流与知识创新

在知识经济时代,知识的视角更加凸现国际交流合作活动的价值和意义。交流增进知识,合作创造新的知识。如图 1-5 所示,将外专的报告和讲座等编码为知识输入活动,将中国专家的对外交流编码为知识输出活动,相应地,中外合作共同研讨问题编码为知识创造活动,可见,10 余年来,外事活动中知识输入活动和知识创造活动稳步提升,而知识输出活动在近年迅速攀升。

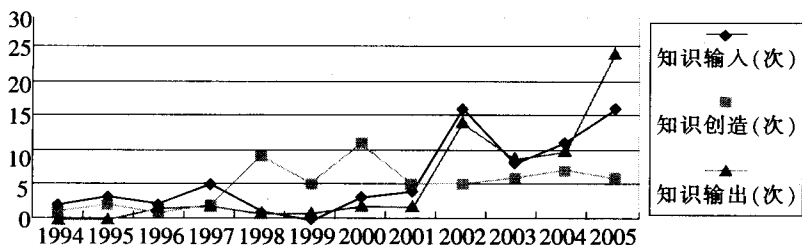


图 1-5 知识观视角的国际交流与合作活动

国际培训活动增长迅速

如图 1-6 所示,自 2002 年起,国际培训活动的班次、人次和累计天数都迅速增长。以 2005 年为例,国际培训不仅包括了香港、澳